

## **BAB 2**

### **TINJAUAN TEORETIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Pengelolaan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Pengelolaan**

Pengelolaan adalah pengawasan terhadap semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan. Merubah sesuatu menjadi lebih baik dan bernilai tinggi dari semula juga disebut dengan pengelolaan. Pengelolaan juga dapat diartikan sebagai untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan sehingga dapat lebih bermanfaat.

Pengelolaan, menurut G.R. Terry (dalam Hartono, 2016, hlm.26), adalah proses khusus yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Menurut James A.F. Toner (2013, hlm. 12), pengelolaan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi upaya anggota suatu organisasi dengan menggunakan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Hamalik (Suryosubroto, 1997, hlm. 86-87), pengelolaan adalah suatu proses untuk menggerakkan, mengorganisasikan, dan mengarahkan upaya manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut beberapa definisi yang telah diberikan oleh para ahli, pengelolaan juga dikenal sebagai manajemen, adalah suatu kumpulan tindakan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.

###### **2.1.1.2 Tujuan, Fungsi, dan Unsur dari Pengelolaan**

Tujuan pengelolaan adalah agar segenap sumber daya yang ada seperti, sumber daya manusia, peralatan atau sarana yang ada dalam suatu organisasi dapat digerakan sedemikian rupa, sehingga dapat menghindarkan dari segenap pemborosan waktu, tenaga dan materi guna mencapai tujuan yang diinginkan (Martoyo,1988). Semua

organisasi membutuhkan pengelolaan karena tanpa adanya pengelolaan atau manajemen akan membuat lebih sulit dalam hal mencapai sebuah tujuan.

Disini ada beberapa tujuan pengelolaan menurut (Lestari, 2022) diantaranya yaitu :

1. Untuk pencapaian tujuan organisasi berdasarkan visi dan misi.
2. Untuk menjaga keseimbangan antara tujuan, sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak yang perkepentingan dalam suatu organisasi.
3. Untuk mencapai hasil yang efisien dan efektivitas. Ada banyak cara untuk mengukur seberapa baik suatu organisasi melakukan tugasnya. Salah satunya yang paling umum adalah efisien dan efektivita.

Menurut Afifiddin (2010: 3), langkah-langkah pelaksanaan manajemen harus diatur dengan benar sehingga tujuan manajemen dapat dicapai. Adapun Langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a. Menetapkan strategi
- b. Menetapkan sarana dan batasan tanggung jawab
- c. Menetapkan tujuan yang mencakup kriteria hasil, kualitas dan batasan waktu.
- d. Menentukan pengukuran pengoperasian tugas dan rencana.
- e. Menetapkan standar kerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi
- f. Menetapkan standar penilaian
- g. Mengadakan pertemuan
- h. Pelaksanaan.
- i. Penilaian
- j. Mengadakan review secara berkala.
- k. Melakukan tahap berikutnya, secara berulang

Sedangkan Unsur-Unsur Pengelolaan menurut (Syafuruddin, 2022) adalah sebagai berikut:

#### 1) Manusia (Human)

Dalam manajemen, manusia adalah bagian yang paling penting karena mereka membuat tujuan dan melakukan proses untuk mencapainya. Dengan kata lain, proses kerja tidak akan terjadi tanpa elemen manusia.

## 2) Uang (Money)

Selain manusia, uang juga merupakan komponen manajemen yang sangat penting karena hasil bisnis dapat diukur dari jumlah uang yang beredar di suatu perusahaan. Uang dapat berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan jika digunakan dengan benar.

## 3) Bahan (Materials)

Bahan baku atau material yang tersedia sangat penting selama proses produksi. Perusahaan tidak dapat membuat barang untuk dijual jika tidak memiliki material. Dibutuhkan tenaga ahli untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi atau setengah jadi. Sumber daya manusia dan bahan baku sangat berhubungan satu sama lain dan tidak dapat dipisahkan.

## 4) Mesin (Machines)

Mesin sangat dibutuhkan manusia untuk membuat pekerjaan yang sulit menjadi lebih mudah dan cepat. Penggunaan mesin juga akan meningkatkan hasil dan keuntungan serta membuat proses kerja lebih efektif dan efisien. Selain peningkatan efisiensi, tingkat kesalahan manusia (HR) dapat dikurangi. Namun, diperlukan bahan baku berkualitas tinggi dan sumber daya yang andal untuk mencapai hasil yang terbaik.

## 5) Metode (Methods)

Suatu metode kerja harus mempertimbangkan sasaran, fasilitas, waktu, uang, dan kegiatan bisnis sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Selain itu, orang yang menjalankannya juga harus memahami metode yang tepat dan baik.

## 6) Pasar (Market)

Konsumen dan pasar sangat penting karena tanpa pemasaran, produksi dapat dihentikan. Bisnis juga dapat berdiam diri atau berhenti.

### 2.1.1.3 Ciri-Ciri Pengelolaan Yang Baik

Setiap organisasi, baik itu pemerintah, perusahaan, serikat pekerja, atau yang lain, dapat berkembang jika memiliki pengelolaan yang baik. Pengelolaan yang baik menunjukkan bahwa organisasi memenuhi persyaratan dan memiliki kemampuan minimal untuk memastikan kredibilitas, integritas, dan otoritas sebuah institusi dalam membangun aturan, membuat keputusan, dan mengembangkan program dan kebijakan yang merefleksikan pandangan dan kebutuhan anggota. Utamanya, melalui pengelolaan yang baik, organisasi mempertahankan kepercayaan anggota, meningkatkan reputasi,

dan memengaruhi anggota. Pengelolaan yang baik juga merupakan elemen penting untuk menentukan organisasi bekerja sesuai dengan kepentingan anggotanya.

George R. Terry (2006:342) menjelaskan bahwa pengelolaan yang baik meliputi:

1. Perencanaan (*Planning*) adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan fakta satu dengan lainnya, kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) diartikan sebagai kegiatan mengaplikasikan seluruh kegiatan yang harus dilaksanakan antara kelompok kerja dan menetapkan wewenang tertentu serta tanggung jawab sehingga terwujud kesatuan usaha dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
3. Penggerakan (*Actuating*) adalah menempatkan semua anggota daripada kelompok agar bekerja secara sadar untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi.
4. Pengawasan (*Controlling*) diartikan sebagai proses penentuan yang dicapai, pengukuran dan koreksi terhadap aktivitas pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif terhadap aktivitas pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana.

#### 2.1.1.4 Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

PKDSP (2007) menyatakan bahwa pengelolaan BUM Desa harus dilakukan dengan menggunakan prinsip yang kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntable, dan berkelanjutan. Selain itu, harus ada mekanisme member-base dan self-help yang dijalankan secara profesional dan mandiri. Dengan demikian, untuk mendirikan BUM Desa, diperlukan data yang akurat dan akurat tentang karakteristik lokal, termasuk karakteristik sosial-budaya masyarakatnya dan peluang pasar produk dan jasa yang dihasilkan. BUM Desa, yang didirikan atas inisiatif masyarakat dan menganut asas mandiri, harus mengutamakan penerimaan modal dari masyarakat dan Pemdes. Namun, ada kemungkinan BUM Desa dapat memperoleh modal dari pihak luar, seperti pemerintah kabupaten atau pihak lain, dan bahkan dapat memberikan pinjaman kepada pihak ke tiga sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Peraturan

Daerah (Perda) pasti akan mengatur BUM Desa lebih lanjut. BUM Desa dibentuk dengan tujuan yang jelas. Salah satu cara untuk mencapai tujuan ini adalah dengan menyediakan layanan yang diperlukan untuk usaha produktif, khususnya untuk kelompok pedesaan yang miskin; mengurangi praktik ijon (rente) dan pelepasan uang; menciptakan kesempatan berusaha yang adil; dan meningkatkan pendapatan masyarakat desa.

Selain itu, sangat penting bahwa BUM Desa memiliki kemampuan untuk mengajarkan masyarakat cara menabung. Dengan cara ini, BUM Desa dapat membantu pertumbuhan ekonomi masyarakat desa secara mandiri. Pengelolaan BUM Desa akan selalu melibatkan pihak ketiga yang berdampak pada masyarakat desa dan kabupaten. Oleh karena itu, BUM Desa yang diinisiasi oleh masyarakat harus mempertimbangkan potensi ekonomi desa, pembayaran pajak, dan kepatuhan masyarakat desa terhadap kewajibannya. Semua ini membutuhkan partisipasi pemerintah kabupaten. Komponen masyarakat desa yang harus mendapat pelayanan utama dari BUM Desa adalah:

- 1) Masyarakat desa yang dalam mencukupi kebutuhan hidupnya berupa pangan, sandang dan papan, sebagian besar memiliki mata pencaharian di sektor pertanian dan melakukan kegiatan usaha ekonomi yang bersifat usaha informal;
- 2) Masyarakat desa yang penghasilannya tergolong sangat rendah, dan sulit menyisihkan sebagian penghasilannya untuk modal pengembangan usaha selanjutnya;
- 3) Masyarakat desa yang dalam hal tidak dapat mencukupi kebutuhan hidupnya sendiri, sehingga banyak jatuh ke tangan pengusaha yang memiliki modal lebih kuat;
- 4) Masyarakat desa yang dalam kegiatan usahanya cenderung diperburuk oleh sistem pemasaran yang memberikan kesempatan kepada pemilik modal untuk dapat menekan harga, sehingga mereka cenderung memeras dan menikmati sebagian besar dari hasil kerja masyarakat desa. (PKDSP , 2007).

Klasifikasi jenis usaha dalam BUMDes menurut Karim (2019) dibagi ke-dalam 7 klasifikasi sebagai berikut:

- 1) Bisnis Sosial, Jenis usaha bisnis sosial dalam BUM Desa yakni dapat melakukan pelayanan publik kepada masyarakat. Dengan kata lain memberi keuntungan sosial kepada warga, meskipun tidak mendapatkan keuntungan yang besar.

- 2) Bisnis Uang, BUM Desa menjalankan bisnis uang yang memenuhi kebutuhan keuangan masyarakat desa dengan bunga yang lebih rendah daripada bunga uang yang didapatkan masyarakat desa dari para rentenir desa atau bank-bank konvensional.
- 3) Bisnis Penyewaan BUM Desa menjalankan bisnis penyewaan untuk melayani kebutuhan masyarakat setempat dan sekaligus untuk memperoleh pendapatan desa.
- 4) Lembaga Perantara BUM Desa menjadi “lembaga perantara” yang menghubungkan komoditas pertanian dengan pasar atau agar para petani tidak kesulitan menjual produk mereka ke pasar. Atau BUM Desa menjual jasa pelayanan kepada warga dan usaha-usaha masyarakat.
- 5) Trading/perdagangan BUM Desa menjalankan bisnis yang memproduksi dan/atau berdagang barang-barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dipasarkan pada skala pasar yang lebih luas.
- 6) Usaha Bersama BUM Desa sebagai ”usaha bersama”, atau sebagai induk dari unit-unit usaha yang ada di desa, dimana masing-masing unit yang berdiri sendiri-sendiri ini, diatur dan ditata sinerginya oleh BUM Desa agar tumbuh usaha bersama.
- 7) Kontraktor/Contracting, berkolaborasi dalam berbagai proyek desa, seperti pelaksana proyek desa, pemasok bahan untuk proyek desa, penyedia layanan kebersihan, dll. Sejak 2018, pemerintah desa juga melarang mengundang kontraktor dari luar untuk bekerja pada proyek yang dimiliki desa. BUMDes tidak boleh mematikan bisnis yang sudah dijalankan warga desanya hal ini penting yaitu pada saat membuat keputusan tentang unit usaha. Asas subsidiaritas berarti bahwa usaha BUMDes harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan kesejahteraan banyak orang.

Untuk memastikan bahwa bisnis yang dijalankan tidak mengalami kegagalan, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) seperti badan usaha lainnya, juga harus membuat penyusunan rencana kerja pengelolaan usaha. Untuk menjadikan BUMDes sebuah badan usaha yang terkoordinasi dengan baik, menurut Karim (2019) ada beberapa hal yang perlu direncanakan pada tahap awal, yaitu sebagai berikut:

1) Mendisain Struktur Organisasi

Karena BUMDes adalah organisasi, mereka harus memiliki struktur organisasi yang menjelaskan bidang pekerjaan apa yang harus dipenuhi. Struktur ini juga harus mencakup hubungan kerja (instruksi, konsultatif, dan pertanggung jawaban) antar karyawan atau pengelola BUMDes.

2) Menyusun Job Deskripsi (Gambaran Pekerjaan)

Setiap pengelola BUMDes harus memiliki job description yang menjelaskan peran mereka sehingga tidak ada duplikat tugas, tanggung jawab, dan wewenang pemegang jabatan. Selain itu, memungkinkan setiap jabatan dalam BUMDes memiliki orang-orang yang kompeten di bidangnya.

3) Menetapkan Sistem Koordinasi

Koordinasi adalah proses menyatukan berbagai tujuan yang bersifat parsial ke dalam satu tujuan yang lebih besar. Memiliki sistem koordinasi yang baik memungkinkan kerja sama yang efektif antar unit usaha dan lintas desa.

4) Menyusun Bentuk Aturan Kerjasama dengan Pihak Ketiga

Dewan Komisaris BUMDes mengatur bentuk kerja sama dengan pihak ketiga. Ini berlaku untuk transaksi jual beli atau simpan pinjam penting.

5) Menyusun Pedoman Kerja Organisasi BUMDes

Sangat penting untuk menyusun AD/ART yang sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola BUMDes agar semua anggota dan pihak yang berkepentingan memahami aturan kerja organisasi.

6) Menyusun Desain Sistem Informasi

BUMDes adalah lembaga ekonomi desa yang bersifat terbuka, sehingga diperlukan desain sistem pemberian informasi kinerja BUMDes dan aktivitas lainnya yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat umum. Dengan demikian, BUMDes dapat dianggap sebagai kelembagaan sosial ekonomi desa yang dapat diterima oleh banyak orang.

7) Menyusun Rencana Usaha (Business Plan)

Rencana usaha harus dibuat dalam waktu 1 hingga 3 tahun agar pengelola BUMDes memiliki pedoman yang jelas tentang apa yang harus dilakukan dan dihasilkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan agar kinerjanya dapat diukur.

#### 8) Menyusun System Administrasi Dan Pembukuan

Hakekat dari sistem administrasi dan pembukuan keuangan adalah untuk mencatat informasi tertulis tentang aktivitas BUMDes yang dapat dipertanggungjawabkan dan mudah ditemukan dan diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan ketika diperlukan. Untuk tujuan ini, bentuk administrasi dan pembukuan keuangan harus dibuat dalam bentuk yang mudah dipahami tetapi tetap mampu menggambarkan aktivitas yang dijalankan BUMDes.

#### 9) Melakukan Rekrutmen

Musyawarah dapat dilakukan untuk memilih pengelola BUMDes. Namun, harus dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Dengan menggunakan kriteria ini, pemegang jabatan BUMDes diharapkan dapat melakukan tugas mereka dengan baik. Untuk alasan ini, Dewan Komisaris membuat persyaratan penting untuk pemegang jabatan di BUMDes. Selanjutnya dibawa ke forum rembug desa untuk disosialisasikan dan dibagikan kepada masyarakat. Setelah itu, kandidat diseleksi dan dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

#### 10) Menetapkan Sistem Penggajian dan Pengupahan

Adanya sistem kompensasi yang dianggap menguntungkan akan mendorong pengelola BUMDes untuk menyelesaikan tanggung jawab mereka. Pengelola BUMDes dapat dibayar dengan berbagai cara, seperti dengan gaji, yang berarti mereka menerima jumlah uang yang tetap setiap bulan. pemberian kompensasi yang didasarkan pada jumlah kerja yang dilakukan karena jumlah yang diterima dapat bervariasi tergantung pada jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan melalui metode penawaran. memberi insentif kepada pengelola jika mereka mampu mencapai tujuan yang ditetapkan dalam jangka waktu tertentu. Jumlah uang yang dapat diberikan kepada pengelola BUMDes juga harus disesuaikan dengan tingkat keuntungan yang dapat dicapai. Pengelola BUMDes harus diberi imbalan sejak awal agar mereka bertanggung jawab atas pekerjaan mereka. Karena imbalan memberikan ikatan kepada setiap orang untuk memenuhi kinerja yang diminta.

#### Prinsip Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes harus dielaborasi atau diuraikan agar pemerintah desa, anggota (penyerta modal), BPD, Pemkab, dan masyarakat memiliki pemahaman



yang sama. Menurut (Amin dkk, 2019) mengelola BUMDes didasarkan pada enam (enam) prinsip, yaitu:

- 1) Kooperatif, Agar BUMDes dapat berkembang dan bertahan, setiap anggota harus dapat bekerja sama dengan baik.
- 2) Partisipatif, BUMDes harus memiliki anggota yang bersedia secara sukarela atau diminta untuk mendukung dan berkontribusi pada kemajuan usaha BUMDes
- 3) Emansipatif, Tanpa mempertimbangkan golongan, suku, atau agama, setiap anggota BUMDes harus diperlakukan dengan adil.
- 4) Transparan, Semua anggota masyarakat harus dapat dengan mudah dan bebas mengetahui tindakan yang berdampak pada kepentingan masyarakat umum.
- 5) Akuntabel, Setiap kegiatan usaha harus dapat dipertanggung jawabkan secara administratif dan teknis.
- 6) Sustainabel, BUMDes harus memungkinkan masyarakat untuk mengembangkan dan melestarikan kegiatan usaha.

Dengan menerapkan Alokasi Dana Desa (ADD), diharapkan proses penguatan ekonomi desa melalui BUMDes akan lebih efisien. Ini disebabkan oleh peningkatan dana anggaran desa, yang memungkinkan pendirian BUMDes dengan permodalan yang cukup. Dengan demikian, PADesa akan meningkat, yang kemudian dapat digunakan untuk kegiatan pembangunan desa.

Membangun kebersamaan dan kerekatan di semua lapisan masyarakat desa, serta mendorong kerjasama kooperatif, merupakan langkah penting dalam upaya meningkatkan ekonomi desa. Jadi, itu menjadi daya dorong (steam engine) untuk memerangi kemiskinan, pengangguran, dan membuka akses pasar.

Dalam (Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), 2007) Stake Holder BUMDes sebagai berikut:

- 1) Peran Pemerintah Kabupaten dan Pemerintahan Desa
  - Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Desa bertindak sebagai fasilitator terhadap upaya BUMDes dalam mencapai tujuannya.
  - Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Desa bertindak sebagai pemberi informasi kepada BUMDes untuk meningkatkan kinerjanya.
  - Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Desa bertindak sebagai evaluator kinerja BUMDes.

## 2) Peran Dewan Komisaris

- Dewan Komisaris bertindak sebagai pengawas, pengkoordinir dan penasehat operasionalisasi BUMDes.
- Dewan Komisaris bertindak sebagai pembuat keputusan penting yang terjadi di dalam BUMDes.
- Dewan Komisaris bertindak sebagai pengamat yang selalu mencari peluang baru yang dapat dimanfaatkan BUMDes.
- Dewan Komisaris bertindak sebagai desiminasi yang membagikan informasi penting untuk memajukan BUMDes.
- Dewan Komisaris bertindak sebagai negosiator yang melakukan perundingan dengan pihak ketiga.
- Dewan Komisaris bertindak sebagai pemberi tugas kepada manajer-manajer unit dan penyusun rencana usaha BUMDes.
- Dewan Komisaris bertindak sebagai penyusun standar kinerja BUMDes.

## 3) Peran Bagian Keuangan

- Bagian Keuangan bertindak sebagai juru buku atau melakukan pencatatan/pembukuan semua transaksi yang dilakukan unit usaha BUMDes.
- Bagian Keuangan bertindak menghimpun dan menyalurkan dana BUMDes sesuai dengan kebutuhan kepada masing-masing unit usaha.
- Bagian Keuangan bertindak sebagai penyusun laporan harian, bulanan dan tahunan BUMDes.
- Bertindak sebagai juru bayar kepada semua orang yang terlibat dalam melaksanakan aktivitas BUMDes.
- Bagian Keuangan bertanggungjawab kepada Dewan Komisaris.

## 4) Peran Manajer BUMDes

- Manajer BUMDes bertindak sebagai pelaksana operasional unit kerja yang di bawah wewenangnya.
- Manajer BUMDes bertindak sebagai pengendali unit kerja yang di bawah wewenangnya.
- Manajer BUMDes bertindak sebagai pembuat keputusan pada unit kerja yang berada di bawah wewenangnya.
- Manajer BUMDes bertindak sebagai pemberi informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan.
- Manajer BUMDes bertindak sebagai entrepreneur, yakni penggagas ide kreatif yang dapat memberikan keuntungan kepada BUMDes.

- Manajer BUMDes bertindak sebagai penanggungjawab dalam mengelola sumber daya yang dimiliki BUMDes.
- Manajer BUMDes bertindak sebagai tokoh (figurehead) dalam melakukan tugas-tugas seremonial seperti menyambut tamu, menjamu rekan kerja, mewakili BUMDes dalam acara-acara penting (workshop, pengarahan di Kabupaten atau Provinsi), dsb.
- Manajer BUMDes bertanggungjawab kepada Dewan Komisaris.

#### 5) Peran Sekretaris

- Membantu manajer unit dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.
- Melakukan pencatatan aktivitas-aktivitas penting yang harus didokumentasikan.
- Menyusun laporan kinerja unit usaha.
- Menyimpan file-file penting yang berhubungan dengan aktivitas unit usaha BUMDes.
- Menyediakan laporan-laporan penting yang harus diinformasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.
- Bertanggungjawab kepada Manajer Unit

#### 6) Peran Bendahara

- Sebagai juru bayar transaksi yang dilakukan unit usaha BUMDes.
- Sebagai kasir yang menerima pembayaran dari transaksi unit usaha BUMDes.
- Sebagai pencatat seluruh uang masuk dan keluar (cashflow) unit usaha BUMDes.
- Bertanggungjawab kepada Manajer Unit.

#### 7) Peran Karyawan

- Pelaksana tugas harian yang langsung berhubungan dengan konsumen.
- Membantu Manajer Unit dalam melayani konsumen.
- Membantu Manajer Unit dalam melakukan pengecekan barangbarang dagangan.
- Bertanggungjawab kepada Manajer Unit.

#### Job Deskripsi

Job deskripsi adalah penjelasan secara tertulis berkenaan dengan tugas, tanggungjawab, dan aspek lain yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang. Penulisan job deskripsi berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas sehari-hari agar peran setiap orang yang berada di dalam organisasi menjadi jelas. Berikut ini ditunjukkan contoh Job Deskripsi Bagian Keuangan, Manajer Unit Perdagangan, Sekretaris, Bendahara, dan Karyawan.

### 2.1.1.5 Konsep Pengelolaan Program Pendidikan Luar Sekolah

Pendidikan Luar Sekolah adalah pendidikan yang dilaksanakan diluar jalur pendidikan non formal, baik yang terlembaga atau tidak, yang terstruktur dan terencana. Menurut Coombs (Rahayu dan Widiastuti,2018) berpendapat bahwa “pendidikan nonformal ialah setiap kegiatan terorganisasi dan sistematis, di luar sistem persekolahan yang mapan, dilakukan secara mandiri atau merupakan bagian penting dari kegiatan yang lebih luas, yang sengaja dilakukan untuk melayani peserta didik tertentu di dalam mencapai tujuan belajarnya”.

Pendidikan luar sekolah memiliki beberapa program seperti di jelaskan dalam UU No. 20 tahun 2003 pasal 26 ayat 3 yang berbunyi “Pendidikan non formal meliputi pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan, serta pendidikan lain yang ditunjukkan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik”.

Menurut Sudjana (2014:4) Program pendidikan luar sekolah dapat diartikan sebagai kegiatan yang disusun secara terencana dan memiliki tujuan, sasaran, isi, dan jenis kegiatan, pelaksanaan kegiatan, poses kegiatan, waktu, fasilitas, alat-alat, biaya dan sumber-sumber pendukung lainnya. Aspek-aspek program yang menajdi sasaran penilaian atau evaluasi menurut Zaenudin Arief (1987) dalam Mustafa Kamil (2010:60) diklasifikasikan dalam aspek-aspek pendidikan luar sekolah yang menyangkut Sepuluh Patokan Pendidikan Masyarakat (1980), terdiri atas kelompok belajar, tujuan belajar, warga belajar, sumber belajar, sarana belajar, pamong belajar, ragi belajar, panti belajar, dana belajar dan hasil belajar.

Secara lebih luas Sudjana menjelaskan bahwa program pendidikan luar sekolah adalah kegiatan yang sistematis, yaitu kegiatan yang memiliki komponen, proses dan tujuan program. Berdasarkan sub sistem pendidikan luar sekolah maka komponen-komponen program pendidikan luar sekolah terdiri atas masukan lingkungan (*environmental input*) , masukan sarana (*instrumental input*), masukan mentah (*raw input*) dan masukan lain (*other input*). Proses (*processes*) yaitu interaksi edukasi antara masukan sarana, terutama pendidik, untuk mencapai tujuan program. Sedangkan tujuan program pendidikan luar sekolah mencakup tujuan antara (*intermediate goal*) yaitu pengaruh atau dampak (*outcome*) program pendidikan.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa pengelolaan program pendidikan luar sekolah merupakan hal penting, sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan program pendidikan luar sekolah yang telah ditetapkan, baik oleh perorangan maupun kelompok, secara efektif dan efisien, yaitu program yang dilaksanakan sesuai dengan sasaran dan dapat memberikan manfaat bagi warga belajar. Sebagaimana Sudjana (2014:12) mendefinisikan bahwa manajemen pendidikan luar sekolah adalah kegiatan bersama dan/atau melalui orang lain, baik orang lain itu perorangan, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan lembaga atau institusi penyelenggaraan program pendidikan luar sekolah. Dengan demikian perlu adanya beberapa rangkaian kegiatan yang harus dilaksanakan sebagai upaya dalam pengelolaan program pendidikan luar sekolah, sehingga tujuan dari pada program pendidikan luar sekolah dapat tercapai.

Sudjana (2014:12) menjelaskan bahwa manajemen pendidikan luar sekolah terdiri atas fungsi-fungsi yang berurutan dan berdaur yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengerakan, pembinaan (pengawasan, penyeliaan, dan pemantauan), penilaian dan pengembangan.

Adapun fungsi-fungsi manajemen menurut Sudjana (2014:8-10) yaitu :

1. Fungsi Perencanaan (*planning*) adalah kegiatan bersama orang lain dan/atau melalui orang laian, perorangan dan/atau kelompok, berdasarkan informasi yang lengkap, untuk menentukan tujuan-tujuan umum (*goals*) dan tujuan-tujuan khusus (*objectives*) program pendidikan luar sekolah, serta rangkaian dan proses kegiatan untuk mencapai tujuan program. Produk dari fungsi perencanaan adalah rencana yang mencakup program, proyek, atau kegiatan
2. Fungsi Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan bersama orang lain dan/atau melalui orang lain, untuk memilih dan menyusun sumber daya manusia dengan dukungan fasilitas, alat dan biaya, yang mampu melaksanakan program yang telah direncanakan. Produk dari fungsi pengorganisasian adalah organisasi yang ditetapkan berdasarkan kriteria tertentu sehingga dianggap memiliki kemampuan melaksanakan rencana yang didalamnya mencakup program.
3. Fungsi Pengerakan (*motivating*) merupakan kegitan untuk mewujudkan kinerja atau penampilan kerja sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan program. Kegiatan ini diarahkan untuk terwujudnya organisasi yang menunjukan penampilan tugas dan partisipasi yang tinggi yang dilakukan oleh para pelaksana.

- Produk fungsi pergerakan adalah Bergeraknya organisasi dalam melaksanakan program sesuai rencana.
4. Fungsi Pembinaan (*conforming*) adalah kegiatan untuk memelihara agar sumber daya manusia dalam organisasi taat asas dan konsisten melakukan rangkaian kegiatan sesuai rencana yang telah ditetapkan. Fungsi pembinaan mencakup tiga sub fungsi, yaitu sub fungsi pengawasan (*controlling*), penyeliaan (*supervising*), dan pemantauan (*monitoring*). Sub fungsi pengawasan pada umumnya dilakukan terhadap lembaga penyelenggara program; sub fungsi penyeliaan dilakukan terhadap pelaksanaan kegiatan; dan sub fungsi pemantauan dilakukan terhadap proses pelaksanaan program. Dengan demikian, fungsi pembinaan bertujuan untuk memelihara dan menjamin bahwa pelaksanaan program dilakukan secara konsisten sebagaimana direncanakan.
  5. Fungsi Penilaian (*evaluating*) adalah kegiatan mengumpulkan, mengelola dan menyajikan data untuk masukan dalam pengambilan keputusan mengenai program yang sedang dan/atau telah dilaksanakan. Produk penilaian adalah tersusunya nilai-nilai (*values*) seperti bermanfaat atau tidak bermanfaat, baik atau buruk, berhasil atau tidak berhasil, diperluas atau dibatasi, dilanjutkan atau dihentikan, dan sebagainya, mengenai program yang sedang atau telah dilaksanakan.
  6. Fungsi Pengembangan (*developing*) adalah kegiatan untuk melanjutkan program berdasarkan hasil evaluasi terhadap pelaksanaan program yang mengakibatkan adanya keputusan bahwa program harus ditindaklanjuti. Tindak lanjut program dapat berupa perluasan, perbaikan/modifikasi, dan peningkatan program. Produk pengembangan adalah adanya tindak lanjut untuk mengembangkan program yang telah dievaluasi, atau berkembangnya program pendidikan luar sekolah.

## **2.1.2 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

### **2.1.2.1 Pengertian BUMDes**

BUMDes merupakan lembaga usaha yang bergerak dalam bidang pengelolaan aset-aset dan sumberdaya ekonomi desa dalam kerangka pemberdayaan masyarakat desa. Pengaturan BUMDes diatur di dalam pasal Pasal 213 ayat (1) UU No. 32 Tahun 2004, bahwa Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Dalam hal perencanaan dan pembentukannya, BUMDes dibangun atas prakarsa (inisiasi masyarakat), serta mendasarkan pada prinsip-prinsip kooperatif,

partisipatif, dan emansipatif, dengan dua prinsip yang mendasar yaitu *memberbase* dan *self help* (Ramadana, 2013). Hal ini penting mengingat bahwa profesionalisme pengelolaan BUMDes benar-benar didasarkan pada kemauan (kesepakatan) masyarakat banyak (member base), serta kemampuan setiap anggota untuk mandiri dalam memenuhi kebutuhan dasarnya (self help), baik untuk kepentingan produksi (sebagai produsen) maupun konsumsi (sebagai konsumen) harus dilakukan secara profesional dan mandiri, (Ramadana, 2013). Selain itu juga diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa, yang didalamnya mengatur tentang BUMDes, yaitu pada Pasal 78 – 81, Bagian Kelima tentang Badan Usaha Milik Desa, serta yang terakhir dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa. Tujuan BUMDes yaitu mengoptimalkan pengelolaan aset-aset desa yang ada, memajukan perekonomian desa, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Sifat usaha BUMDes adalah berorientasi pada keuntungan. Sifat pengelolaan usahanya adalah keterbukaan, kejujuran, partisipatif dan berkeadilan. Dan fungsi BUMDes adalah: sebagai motor penggerak perekonomian desa, sebagai lembaga usaha yang menghasilkan Pendapatan Asli Desa (PADes), serta sebagai sarana untuk mendorong percepatan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010, BUMDes merupakan usaha desa yang dibentuk/didirikan oleh pemerintah desa dimana kepemilikan modal dan pengelolaannya dilaksanakan oleh pemerintah desa dan masyarakat. Tujuan dari dibentuknya BUMDes merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan kemampuan keuangan pemerintah desa dalam penyelenggaraan pemerintahan dan meningkatkan pendapatan masyarakat melalui berbagai kegiatan usaha ekonomi masyarakat perdesaan. Keberadaan BUMDes ini juga diperkuat oleh UU Nomor 6 Tahun 2014 yang dibahas dalam BAB X pasal 87-90 antara lain menyebutkan bahwa pendirian BUMDes disepakati melalui musyawarah desa dan dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan. Maka bisa dikatakan bahwa BUMDes memiliki dua fungsi utama yaitu sebagai lembaga sosial dan lembaga komersial desa. BUMDes sebagai lembaga sosial memiliki kontribusi sebagai penyedia pelayanan sosial, sementara fungsi sebagai lembaga komersial memiliki arti bahwa BUMDes bertujuan untuk mencari keuntungan melalui penawaran sumber daya lokal (barang dan jasa) ke pasar (Wijanarko, 2012).

Dari pemaparan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Tujuan pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yaitu untuk meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan pendapatan asli desa dan meningkatkan pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa. Dengan adanya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) akan menarik masyarakat sehingga secara perlahan angka kemiskinan akan menurun.

Dalam Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan BUMDes (2007) Terdapat 7 (tujuh) ciri utama yang membedakan BUMDes dengan Lembaga ekonomi komersial pada umumnya yaitu:

- 1) Badan usaha ini dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama;
- 2) Modal usaha bersumber dari desa (51%) dan dari Masyarakat (49%) melalui penyertaan modal (saham atau andil);
- 3) Operasionalisasinya menggunakan falsafah bisnis yang berakar dari budaya lokal (*local wisdom*);
- 4) Bidang usaha yang dijalankan berdasarkan pada potensi dan hasil informasi pasar;
- 5) Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota (penyerta modal) dan Masyarakat melalui kebijakan desa (*village policy*).
- 6) Difasilitasi oleh Pemerintah, Pemprov, Pemkab, dan Pemdes,
- 7) Pelaksanaan operasionalisasi dikontrol secara bersama (Pemdes, BPD, dan anggota).

BUMDes adalah lembaga ekonomi modal usahanya yang didirikan oleh masyarakat dan menganut asas mandiri. Ini menunjukkan bahwa masyarakat harus membayar modal usaha BUMDes. Namun, BUMDes mungkin dapat mengajukan pinjaman modal kepada pihak luar, seperti pemerintah desa atau bahkan. Ini sesuai dengan undang-undang (Pasal 213 Ayat 3 UU 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah). Untuk mempersiapkan BUMDes, penjelasan ini sangat penting karena konsekuensi dari BUMDes akan berkaitan dengan penerapan Peraturan Daerah (Perda) dan Peraturan Desa (Perdes).



Badan Usaha Milik Desa Jati pancur menjalankan sejumlah unit usaha, kebutuhan masyarakat yang bisa memanfaatkan layanan yang sudah disediakan BUMDes. Adapun unit usaha yang dikelola BUMDes Pancur Jaya adalah pengelolaan perkebunan pisang yang memiliki lahan kurang lebih 9 hektar, bentuk pengelolaan berkebunan ini mulai dari menanam hingga mengirim hasil panen ke wilayah 3 Cirebon, Tempat cuci mobil Sekaligus Cafe. Usaha Perkebunan Pisang merupakan bidang usaha pertama sejak didirikan BUMDes Pancur Jaya. Maksud tujuan mengelola usaha perkebunan pisang adalah untuk memfasilitasi masyarakat Desa Jatipancur yang membutuhkan pisang-pisang yang berkualitas untuk diolah dan menjadi berbagai olahan makanan. Setelah perkebunan pisang ada usaha Cuci mobil dan Cafe yang dikelola oleh BUMDes Pancur Jaya. Cafe yang menyediakan berbagai makanan dan minuman yang disediakan untuk warga masyarakat Desa Jatipancur baik untuk usia remaja yang menggunakan tempat tersebut untuk bermain bersama teman-temannya atau untuk usia anak sekolah mengerjakan tugas serta usia anak-anak, dewasa dan orangtua yang dapat menikmati cafe tersebut. Tidak lupa tempat Cuci mobil dan Cafe dapat menjadi peluang kerja bagi masyarakat Jatipancur itu sendiri untuk dapat produktif dan berkerja di lingkungan yang sudah disediakan oleh BUMDes Pancur Jaya.

#### 2.1.2.2 Tujuan BUMDes

BUMDes didirikan oleh Pemerintah dengan beberapa tujuan. Berikut ini adalah tujuan utama dari pendirian BUMDes menurut Saputra (2017) adalah:

- 1) Meningkatkan Perekonomian Desa
- 2) Meningkatkan Pendapatan asli Desa
- 3) Meningkatkan Pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat
- 4) Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa

Untuk memastikan bahwa pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berjalan secara efektif, efisien, profesional, dan mandiri, perlu dilakukan upaya yang serius. BUMDes adalah representasi dari pengelolaan ekonomi produktif desa yang dilakukan secara kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, dan akuntabel.

Untuk bisa mencapai empat tujuan BUMDes diatas antara lain harus dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan (Produktif dan Konsumtif) masyarakat melalui

pelayanan barang dan jasa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa. Lembaga ini juga dituntut mampu memberikan pelayanan kepada non anggota (pihak luar Desa) dengan menempatkan harga dan pelayanan sesuai standar pasar. Artinya terdapat mekanisme kelembagaan yang disepakati bersama, sehingga tidak menimbulkan distorsi ekonomi pedesaan disebabkan oleh usaha BUMDes.

Dinyatakan di dalam undang-undang bahwa BUMDes dapat didirikan sesuai dengan **“kebutuhan”** dan **“potensi desa”**. Saputra (2017) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan kebutuhan dan potensi desa adalah:

- 1) Kebutuhan masyarakat terutama dalam pemenuhan kebutuhan pokok
- 2) Tersedia sumber daya desa yang belum dimanfaatkan secara optimal terutama kekayaan desa dan terdapat permintaan di pasar
- 3) Tersedia sumber daya manusia yang mampu mengelola badan usaha sebagai aset penggerak perekonomian masyarakat
- 4) Adanya unit-unit usaha yang merupakan kegiatan ekonomi warga masyarakat yang dikelola secara parsial dan kurang terakomodasi.

Saputra (2017) juga mengemukakan bahwa BUMDes yaitu wahana untuk menjalankan usaha di desa. Apa yang dimaksud dengan **“usaha desa”** adalah jenis usaha yang meliputi pelayanan ekonomi desa seperti antara lain:

- 1) Usaha jasa keuangan, jasa angkutan darat dan air, listrik desa, dan usaha sejenis lainnya;
- 2) Penyaluran sembilan bahan pokok ekonomi desa;
- 3) Perdagangan hasil pertanian meliputi tanaman pangan, perkebunan, peternakan, perikanan, dan agrobisnis;
- 4) Industri dan kerajinan rakyat.

Pemerintah desa, sebagai pendiri bersama masyarakat atau sebagai penyerta modal terbesar BUMDes, diharapkan dapat memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM). SPM melindungi dari intervensi negatif dari pihak ketiga, baik dari dalam maupun luar desa. Demikian pula, pemerintah desa berpartisipasi dalam pembentukan BUMDes sebagai badan hukum yang beroperasi sesuai dengan undang-undang dan perjanjian masyarakat desa. Peraturan Daerah (Perda) setelah mempertimbangkan peraturan di atas mengenai BUMDes. BUMDes mencegah model usaha yang dihegemoni oleh kelompok tertentu di tingkat desa dengan menggunakan mekanisme **“self help”** dan **“member-base”**. Dengan kata lain, sistem kelembagaan yang kuat

bertanggung jawab atas penerapan aturan ini. Adanya aturan yang mengikat seluruh anggota (satu untuk semua) akan membantu meningkatkan kapasitas kelembagaan.

### 2.1.2.3 Peran BUMDes

Peran BUMDes dalam penelitian ini ditinjau melalui beberapa aspek yang merupakan tujuan dari BUMDes itu sendiri berdasarkan PPP BUMDes (2007), yaitu:

- 1) Pelayanan–Keuntungan–Keberlangsungan.
- 2) Akuntabilitas–Perkembangan Aset Desa.
- 3) Peningkatan Taraf Hidup Pengurus–Komisaris–Masyarakat;
- 4) Ketaatan BUMDes terhadap peraturan dan Perundang–Undangan.

Adapun penjelasan dari keempat poin tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Peran BUMDes ditinjau dari Layanan, Keuntungan, dan Keberlangsungan.

BUMDes berfungsi sebagai pilar kegiatan ekonomi desa dan bertindak sebagai lembaga sosial (sosial institutuin) dan komersial (commercial institutions). Dalam menjalankan usaha mereka, konsep efektifitas dan efisiensi harus selalu ditekankan. Oleh karena itu, diharapkan keberadaan BUMDes dapat membantu meningkatkan dinamika ekonomi di pedesaan. Menurut PKDSP (2007), "usaha desa" adalah semua jenis usaha yang termasuk dalam pelayanan ekonomi desa, seperti:

- 1) Usaha keuangan, jasa angkutan darat dan air, listrik desa, dan usaha sejenis lainnya;
- 2) Penyaluran sembilan bahan pokok ekonomi desa;
- 3) Perdagangan hasil pertanian, termasuk tanaman pangan, perkebunan, peternakan, perikanan, dan agrobisnis;
- 4) Industri dan kerajinan rakyat.

Layanan BUMDes biasanya dilaksanakan dengan profesionalisme dan fleksibilitas. Kondisi ini dapat meningkatkan produktivitas masyarakat desa dan mendorong pengembangan usaha riil pada BUMDes. Akibatnya, BUMDes dapat menyerap lebih banyak tenaga kerja dan meningkatkan pendapatannya. Usaha riil tidak hanya dapat menghasilkan pendapatan jasa dari usaha pinjam, tetapi juga dapat mendorong pertumbuhan sektor informal lainnya. Selain itu, usaha riil juga dapat meningkatkan semangat kewirausahaan masyarakat. Keuntungan dari usaha riil yang dibentuk oleh BUMDes sesuai dengan potensi yang ada di desa sehingga dapat memaksimalkan

keunggulan dan keuntungan yang akan berdampak pada masyarakat sekitar. Dengan demikian, usaha-usaha BUMDes dapat digunakan sebagai sumber pendapatan bagi masyarakat yang mengelolanya.

Dari penjabaran sebelumnya, jelas bahwa hubungan antara layanan, keuntungan, dan keberlangsungan dapat dilihat untuk menentukan BUMDes yang baik. Aspek lain sangat dipengaruhi oleh kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Pelayanan yang baik akan mendorong orang untuk bergabung dengan BUMDes, dan peningkatan jumlah pelanggan akan menghasilkan peningkatan pendapatan dan keuntungan. Pendapatan dan keuntungan yang stabil dan terus meningkat akan memastikan keberlangsungan BUMDes. Di sisi lain, pelayanan BUMDes yang berazas kekeluargaan ini kadang-kadang menimbulkan masalah karena kemudahan yang diberikan pengurus BUMDes terkadang dianggap tidak sesuai dengan standar operasional. Walaupun semua transaksi dicatat dalam pembukuan BUMDes, proses pengajuan pinjaman, pencairan dana, dan pengembalian angsuran terkadang tidak dilakukan dengan benar. Tujuan utama BUMDes adalah memberikan kemudahan pinjaman dan layanan kekeluargaan; namun, akan lebih baik jika BUMDes memiliki batasan, karena ini akan menyebabkan ketertiban administrasi dan memicu ketertiban pembayaran oleh nasabah-nasabahnya.

## 2. Peran BUMDes ditinjau dari Akuntabilitas, Perkembangan Aset Desa.

Meningkatkan pendapatan desa adalah salah satu cara untuk menyukseskan pembangunan desa, menurut Hayyuna et al. (2014). Strategi yang digunakan BUMDes dalam mengelola dan memaksimalkan aset desa memengaruhi seberapa besar pendapatan desa. Ini sesuai dengan pasal 78 PP No. 72 tahun 2005, yang menetapkan bahwa badan usaha milik desa (BUMDes) dibentuk untuk meningkatkan pendapatan asli desa.

Menurut Hayyuna, dkk (2014), strategi-strategi yang dilakukan untuk meningkatkan aset desa yaitu melalui:

- 1) Mengamati lingkungan yang hasilnya dapat mengetahui potensi kegiatan usaha apa yang sesuai untuk diterapkan di BUMDes. Adapun strategi yang dapat digunakan oleh BUMDes meliputi: Strategi pengembangan produk; Penetapan harga; dan Strategi keuangan.

- 2) Penyusunan strategi meliputi: Pengembangan produk; Pentapan harga; dan Strategi keuangan.
- 3) Pelaksanaan Strategi yang dilakukan oleh BUMDes dapat berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan desa.
- 4) Evaluasi atau Kontrol yang dilakukan oleh Kepala Desa dikarenakan Kepala Desa diberi wewenang oleh Pemerintah Daerah untuk mengawasi serta bertanggung jawab atas BUMDes di desa.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa peningkatan akuntabilitas BUMDes telah meningkatkan pendapatan desa dan juga telah membantu menjaga aset desa. BUMDes berfungsi sebagai wadah untuk program-program lainnya, sehingga seluruh aset desa yang diperoleh dapat dicatat, dipertanggungjawabkan, dan dikembangkan untuk menjaga keberlangsungan BUMDes itu sendiri.

3. Peran BUMDes ditinjau dari Peningkatan Taraf Hidup Pengurus, Komisaris, dan Masyarakat.

Meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan pertumbuhan ekonomi adalah tujuan BUMDes. Oleh karena itu, salah satu peran BUMDes adalah meningkatkan kualitas hidup pengurus, komisaris, dan masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian Hawa (2022) Terbentuknya BUMDes di desa-desa pasti akan berdampak pada pendapatan masyarakat karena BUMDes pada dasarnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat desa setempat. BUMDes diharapkan dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi kesejahteraan masyarakatnya, antara lain dengan menyerap tenaga kerja dari desa setempat, menurunkan tingkat pengangguran di desa.

Selain memberikan dana rutin kepada BUMDes untuk meningkatkan sumber daya manusia, pengurus harus dilatih dalam keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan mereka. Jika pengurus lebih profesional, ilmu dan wawasan tersebut akan bermanfaat bagi mereka dan dapat digunakan untuk meningkatkan pendapatan. Dengan begitu, kualitas dan peran BUMDes akan meningkat dan program akan bertahan di desa tersebut.

4. Peran BUMDes ditinjau dari Ketaatan pada Peraturan dan Perundang-Undangan.

Selain tiga tinjauan peran BUMDes yang telah disebutkan sebelumnya, peran BUMDes lainnya ditinjau berdasarkan bagaimana BUMDes mematuhi undang-undang

dan peraturan yang berlaku. Perundang-undangan yang dibuat oleh pemerintah mengatur semua aspek BUMDes. Kesuksesan BUMDes tergantung pada kepatuhan mereka terhadap standar operasional. Pelaporan tahunan dapat secara sederhana menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan ini (Hawa, 2022).

Peraturan dan undang-undang pemerintah sangat penting untuk pengelolaan BUMDes yang efektif untuk menjaga keberlangsungan dan peran BUMDes agar tetap maksimal. Salah satu aspek evaluasi peran BUMDes adalah kepatuhan pengurus BUMDes terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Dengan mengelola BUMDes dengan benar, tidak hanya akan menghasilkan keuntungan bagi BUMDes sendiri, tetapi juga untuk masyarakat secara keseluruhan, karena pertumbuhan ekonomi yang didukung BUMDes akan meningkatkan kesejahteraan dan pendapatan masyarakat pada akhirnya. BUMDes yang dikelola dengan benar dan sesuai dengan peraturan akan berjalan baik, dapat dilaporkan, dan terus berkembang untuk membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Pelaporan keuangan, layanan, pembagian SHU, penetapan bunga, dan persyaratan peminjaman dana telah dipatuhi sesuai dengan standar operasional. Namun, kredit macet sering terjadi karena nasabah tidak mampu membayar pinjaman. Hal ini disebabkan oleh standar operasional layanan yang didasarkan pada kekeluargaan dan kepercayaan, sehingga kemampuan nasabah hanya dapat dinilai melalui data historis ketika nasabah mampu membayar pinjaman.

Adanya BUMDes berperan Terhadap Peningkatan Perekonomian Masyarakat menurut Seyadi (2003:16) peranan BUMDes adalah sebagai berikut:

- 1) Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi masyarakat Desa, pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.
- 2) Berperan secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas dan kehidupan manusia dan masyarakat.
- 3) Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan BUMDes sebagai pondasinya.
- 4) Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian masyarakat desa.
- 5) Membantu para masyarakat untuk meningkatkan penghasilannya sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan kemakmuran masyarakat.

### **2.1.3 Peningkatan Ekonomi Masyarakat**

#### **2.1.3.1 Pengertian Peningkatan Ekonomi Masyarakat**

Menurut KBBI, peningkatan adalah proses, cara, perbuatan, usaha, kegiatan, dan sebagainya. Peningkatan merupakan suatu upaya untuk mendapatkan derajat, tingkatan kualitas serta kuantitas dalam kemajuan. Selain itu, peningkatan dapat diartikan sebagai penambahan keterampilan dan kemampuan agar dapat menjadi lebih baik dan dapat diartikan bahwa peningkatan berarti meningkatnya pencapaian dalam sebuah proses (Geovani, Herwina, & Novitasari, 2021). Dari kedua arti tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian peningkatan adalah sebuah proses atau usaha untuk meningkatkan sesuatu agar menjadi lebih baik. Dengan demikian jika suatu hal bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya dapat dikatakan sudah mengalami peningkatan. Setiap anggota masyarakat harus mendapatkan imbalan yang sesuai dengan pengorbanannya yang menghasilkan, menikmati, dan mendapatkan manfaat, sesuai dengan kemampuannya dalam menghasilkan. Adanya tenggang rasa diantara anggota masyarakat selalu menjaga keseimbangan antara yang kuat dan yang lemah, yang kaya dengan yang miskin. Adanya control sosial dari setiap anggota masyarakat terhadap pelaksanaan pemberdayaan.

Sebelum menjelaskan tentang ekonomi masyarakat ada baiknya kita tahu terlebih dahulu tentang ekonomi. Kata “ekonomi” sendiri berasal dari bahasa Yunani (oikos) yang berarti “keluarga, rumah tangga” dan (nomos) yang berarti “peraturan, aturan, hukum” dan secara garis besar diartikan sebagai “aturan rumah tangga” atau “manajemen rumah tangga”. Sementara yang dimaksud dengan ahli ekonomi atau ekonom adalah orang yang menggunakan konsep ekonomi dan data dalam bekerja. Secara harfiah pengertian ekonomi adalah segala upaya dan daya manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya guna mencapai suatu tingkatan kemakmuran. Karena itu, ekonomi merupakan salah satu ilmu yang berkaitan dengan tindakan dan perilaku manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya yang berkembang dengan sumber daya yang ada melalui kegiatan produksi, konsumsi, dan distribusi. Secara umum, dapat dikatakan bahwa ekonomi adalah sebuah bidang kajian tentang pengurusan sumber daya material individu, masyarakat, dan negara untuk meningkatkan kesejahteraan hidup manusia.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan ekonomi masyarakat adalah cara atau usaha yang dilakukan oleh masyarakat dalam mengatur perekonomian rumah tangga untuk meningkatnya penghasilan masyarakat yang menyebabkan bertambah baik pula taraf kehidupan masyarakat dengan tujuan dapat memenuhi kebutuhan hidup.

#### 2.1.3.2 Strategi Meningkatkan Ekonomi Masyarakat

Strategi Peningkatan Ekonomi Masyarakat Peningkatan adalah sebuah cara yang dilakukan untuk mendapatkan ketrampilan atau kemampuan menjadi lebih baik. Sedangkan perekonomian yang mempunyai kata dasar ekonomi berasal Bahasa Yunani yaitu dari kata *oikos* dan *nomos*. *Oikos* adalah rumah tangga dan *nomos* berarti mengatur. Dari dasar kata ekonomi tersebut lalu mendapat imbuhan per- dan an- sehingga menjadi kata perekonomian yang memiliki pengertian tindakan, aturan atau cara tentang mengelola ekonomi rumah tangga dan tujuannya untuk memenuhi kebutuhan hidup (Sumodiningrat, 1998). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan perekonomian masyarakat adalah cara atau usaha yang dilakukan oleh masyarakat dalam mengatur perekonomian rumah tangga untuk menjadi lebih baik dengan tujuan dapat memenuhi kebutuhan hidup.

Dalam mewujudkan terciptanya peningkatan perekonomian masyarakat dapat dicapai dengan beberapa langkah strategis guna memperluas akses masyarakat kepada sumber daya pembangunan, dan menciptakan peluang yang seluas-luasnya untuk masyarakat yang berada di lapisan bawah agar bisa berpartisipasi dalam proses pembangunan, sehingga masyarakat nantinya bisa mengatasi ketertinggalan dan memperkuat ekonominya untuk bisa bersaing.

Masyarakat adalah sekumpulan manusia yang menempati suatu wilayah dan memiliki adat istiadat, norma-norma, dan tatanan kehidupan yang mereka taati secara bersama di lingkungannya (Noor, 1997). Peningkatan perekonomian masyarakat yang di maksud dalam peneliti ini adalah peningkatan pendapatan yang diperoleh masyarakat di Desa Jatipancur dengan melakukan strategi yang telah dirancang dan dikemas dalam program-program BUMDesnya .



### 2.1.3.3 Upaya Meningkatkan Ekonomi Masyarakat

Upaya Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Menurut Usman Yatim dan Enny A Hendargo (1992: 243) menyatakan bahwa upaya-upaya dalam meningkatkan ekonomi masyarakat yaitu, dengan cara sebagai berikut:

- 1) Adanya modal yakni untuk memberikan bantuan dalam membangun produksi usaha bagi orang yang tidak mampu ekonominya.
- 2) Memiliki ketrampilan yakni membantu untuk seseorang dalam menentukan usaha produksinya.
- 3) Menguasai teknologi yakni membantu seseorang dalam mempermudah produksi usaha maupun pemasaran.
- 4) Memiliki lahan usaha yakni untuk mendirikan suatu usaha yang akan dijalani.

Konsep “kesejahteraan” yang memasukkan tujuan kemanusiaan dan keruhaniaan, tentu akan berakibat pada keharusan mendiskusikan secara ilmu ekonomi apa hakekat tujuan kesejahteraan tersebut dan bagaimana merealisasikannya (Nailufarh, 2010). Tujuan-tujuan konsep kesejahteraan tersebut tidak hanya mencakup soal kesejahteraan ekonomi dalam arti materi semata, tetapi juga mencakup permasalahan persaudaraan manusia dan keadilan sosial-ekonomi, kesucian kehidupan, kehormatan individu, kehormatan harta, kedamaian jiwa dan kebahagiaan, serta keharmonisan kehidupan keluarga dan Masyarakat (Sembiring, 2014). Paradigma kesejahteraan ekonomi rakyat memang sangat perlu diupayakan demi peningkatan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Upaya-upaya ke arah tingkat kesejahteraan ekonomi tersebut selama ini dianggap cukup memadai melalui peningkatan kemakmuran rakyat (pembangunan ekonomi) atau melalui program-program penanggulangan kemiskinan yang hasilnya memang sejauh ini masih belum menggembirakan.

Untuk menciptakan kesejahteraan ekonomi masyarakat, ada 5 cara meningkatkan ekonomi masyarakat Putri (2021) yaitu:

- 1) Pengurangan kemiskinan dan pengangguran.
- 2) Berkurangnya kesenjangan antar wilayah.
- 3) Meningkatkan kualitas manusia.
- 4) Membaiknya mutu lingkungan hidup
- 5) Meningkatkan dukungan infrastruktur.

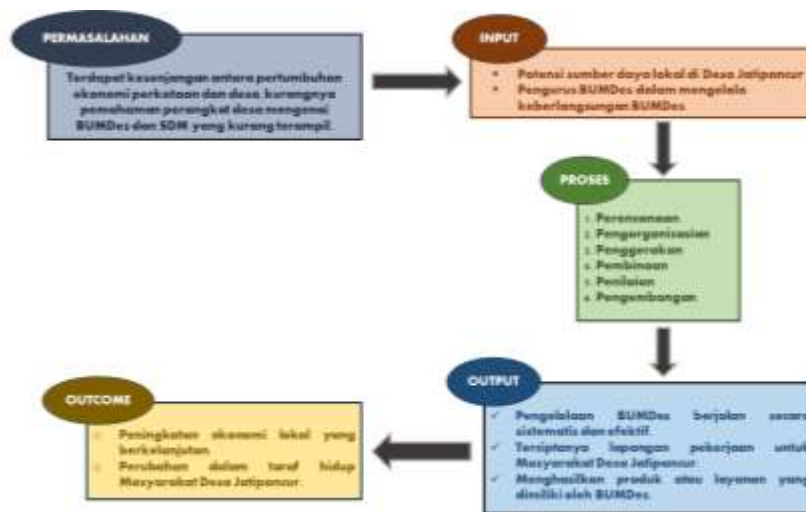
## 2.2 Hasil Penelitian yang Relevan

Untuk mendukung penelitian ini, maka diperlukannya hasil penelitian yang relevan, hal ini berguna untuk meresensi beberapa sumber buku yang berisi teori dan konsep yang telah dikemukakan oleh para pakar dan ahli. Hasil penelitian yang relevan penulis mendapatkan sumber diantaranya ialah sebagai berikut:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Agung Septian Winarjako pada tahun 2012 yang berjudul *Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pemberdayaan Masyarakat di Desa Pandankrajan Kecamatan Kemilagi Kabupaten Mojokerto Tahun 2012* ditarik kesimpulan bahwa pengurus dan anggota BUMDes telah berperan baik, baik itu dalam segi permodalan maupun dalam membantu meningkatkan perekonomian masyarakat.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Arrafiqur rahman dengan judul *peranan badan usaha milik desa (BUMDes) dalam peningkatan ekonomi masyarakat (studi pada BUMDes desa Pekan Tebih Kecamatan Kepenuhan Hulu Kabupaten Okan Hulu)* ditarik kesimpulan bahwa peningkatan perekonomian hanya terjadi pada pengguna dana BUMDes dibidang perdagangan gorengan, perdagangan barang pecah belah, perdagangan kelontong, pada perkebunan kelapa sawit dan bidang jasa. Namun pada perkebunan karet belum terjadi peningkatan perekonomiannya. Untuk itu penulis menyarankan kepada pengguna dana BUMDes harus mempertahankan peningkatan perekonomiannya dan mengembangkan hasil dari usahanya, dan berhati-hati dalam menggunakan dana yang diperoleh.
- 3) Reza M. Zulkarnaen pada tahun 2016 dalam judul penelitian *Pengembangan Potensi Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pondok Salam Kabupaten Purwakarta* juga ditarik kesimpulan bahwa Keberadaan BUMDES untuk mewujudkan perekonomian desa yang Mandiri sangat diperlukan.

## 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah keterkaitan antara teori-teori atau konsep yang mendukung dalam penelitian yang digunakan sebagai pedoman dalam menyusun sistematis penelitian. Kerangka konseptual menjadi pedoman peneliti untuk menjelaskan secara sistematis teori yang digunakan dalam penelitian. Penelitian ini memiliki kerangka konseptual yang akan dijelaskan pada gambar berikutnya ini dan lebih jelasnya akan dijelaskan pada pembahasan selanjutnya.



**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**

Mendeskripsikan mengenai kerangka konseptual dari penelitian ini. Masalah yang terjadi berasal dari Kesenjangan pertumbuhan ekonomi desa dan kota yang menyebabkan sulitnya persaingan bagi mereka yang di desa dengan yang di kota, dengan segala keterbatasan baik alat maupun kemampuan daripada sumber daya yang dimiliki desa itu sendiri jauh dengan yang ada di kota, belum lagi Masyarakat yang kurang terampil dalam mengolah potensi yang dan keterbatasan pengetahuan mereka mengenai BUMDes menyebabkan mereka kesulitan dalam bersaing. Pengurus BUMDes, Penanggung jawab dan Masyarakat harus berkolaborasi dalam memanfaatkan sumber daya serta potensi yang dimiliki oleh Desa Jatipancur. Melalui proses pengelolaan yang baik dimulai dari bagaimana merencanakan *goals* atau tujuan yang disepakati bersama, bagaimana mereka menjalankannya hingga bagaimana untuk menilai Bersama kinerja yang telah di lakukan sebelumnya guna hasil yang lebih baik di masa yang akan datang. Tentunya hal ini dapat menghasilkan Pengelolaan BUMDes yang sistematis dan efektif, kebermafaatan bagi Masyarakat yaitu menciptakan lapangan kerja baru bagi mereka warga Desa Jatipancur, dan tentunya menghasilkan produk atau layanan yang dapat Meningkatkan ekonomi Masyarakat. Yang menjadi SDM dan pelaku kewirausahaan yang bisa membantu dan mendukung serta kerjasama mengelola unit-unit usaha yaitu Pemerintah serta masyarakat Desa Jatipancur. Pemerintah harus menularkan semangat berwirausaha kepada masyarakat agar masyarakat tergerak dan termotivasi untuk menjalankan dan mengelola usaha-usaha untuk kesejahteraan warga masyarakat Desa Jatipancur Khususnya.

Dalam masa yang akan datang melalui pengelolaan yang baik dan berkelanjutan tentunya akan meningkatkan taraf hidup Masyarakat Desa Jatipancur melalui program atau layanan yang dimiliki oleh BUMDes Pancur Jaya dan Meningkatnya ekonomi Masyarakat Desa Jatipancur.

#### **2.4 Pertanyaan Penelitian**

Pertanyaan Penelitian adalah persoalan yang harus dijawab peneliti pada kegiatan penelitian, dimana jawaban dari pertanyaan penelitian dapat membantu memecahkan masalah dari penelitian. Adapun pertanyaan penelitian dalam penelitian ini yaitu Bagaimana pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang dilakukan dalam meningkatkan ekonomi masyarakat di Desa Jatipancur Kecamatan Gregeg Kabupaten Cirebon.